

## Pengaruh Implementasi Internal Marketing Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Tenaga Kependidikan Di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Zulfa Ikhsania<sup>a</sup> \*

<sup>a</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia

### INFORMASI ARTIKEL

#### Article history:

Dikirim tanggal: 01 Agustus 2015

Revisi pertama tanggal: 15 Agustus 2015

Diterima tanggal: 30 Agustus 2015

Tersedia online tanggal 20 November 2015

**Keywords:** *Internal marketing, kepuasan tenaga pendidikan*

### ABSTRACT

The study aims to analyze positive influence of internal marketing implementation in boosting educational personnel satisfaction, the positive influence of satisfaction improve the performance of staff, the positive effect of the implementation of internal marketing improve the performance of educators in FEB UB Malang. Population 103 staff, testing three hypotheses with Structural Model PLS. Implementation of internal marketing directly affect significantly increase the satisfaction of educators. Satisfaction educators effect but not significantly improve the performance of educators. Internal marketing effect, but did not significantly improve the performance of educators.

### INTISARI

Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh positif implementasi internal marketing meningkatkan kepuasan tenaga kependidikan, pengaruh positif kepuasan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, pengaruh positif implementasi internal marketing meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di FEB UB Malang. Populasi 103 tenaga kependidikan, pengujian tiga hipotesis dengan Model Struktural PLS. Implementasi internal marketing berpengaruh langsung signifikan meningkatkan kepuasan tenaga kependidikan. Kepuasan tenaga kependidikan berpengaruh tetapi tidak signifikan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Internal marketing berpengaruh namun tidak signifikan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

2015 FIA UB. All rights reserved.

## 1. PENDAHULUAN

Perguruan tinggi negeri merupakan salah satu institusi pelayanan publik yang berperan penting dalam peningkatan derajat pendidikan masyarakat. Perguruan tinggi negeri dituntut untuk mampu melayani masyarakat, mampu bersaing, dan memberikan pelayanan yang bermutu dan terjangkau bagi masyarakat. Dengan semakin tingginya tuntutan bagi perguruan tinggi negeri untuk meningkatkan

pelayanannya, melalui paradigma New Public Management (NPM), perguruan tinggi negeri diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme, mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam rangka pelayanan publik yang baik. Sehubungan dengan paradigma New Public Management (NPM), peran para manajer publik sangat dibutuhkan dalam penyediaan strategi, inovasi, serta terobosan dalam rangka menyediakan pelayanan yang berkualitas guna mencapai

\* Corresponding author. e-mail: [zulfaikhsania@gmail.com](mailto:zulfaikhsania@gmail.com)

pelayanan prima bagi masyarakat. NPM memberikan dampak positif dalam meningkatkan efisiensi dan produktifitas kinerja organisasi, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik. Model New Public Management (NPM) ini akan membuat strategi birokrasi yang memberikan manfaat yang sesuai dengan masyarakat, terlepas dari intervensi bahwa model NPM merupakan sebuah privatisasi sebuah birokrasi dalam melindungi sebuah kepentingan bisnis. New Public Management (NPM) mempunyai fokus yang kuat terhadap organisasi internalnya, dalam artian bahwa NPM berusaha memperbaiki kinerja sektor publik dengan menggunakan metode yang biasa digunakan oleh sektor privat.

Tujuan NPM adalah untuk mengubah administrasi publik yang kaku menjadi sistem administrasi publik yang fleksibel sehingga dapat menghasilkan kualitas pelayanan yang efektif dan efisien agar pelayanan prima dapat tercapai. Kualitas pelayanan harus selalu diperhatikan oleh semua penyedia jasa pelayanan terutama bagi perguruan tinggi agar derajat pendidikan masyarakat dapat terpenuhi. Pelayanan publik merupakan masalah terkait dengan penyelenggaraan pemerintahan dan akuntabilitas birokrasi dalam menjalankan kinerja dan fungsi-fungsi administrasi. Perkembangan dunia pendidikan yang dinamis dan penuh persaingan pada saat ini, membuat organisasi pendidikan khususnya perguruan tinggi melakukan perubahan orientasi mengenai cara melayani konsumennya dan mengatasi pesaing. Ditengah-tengah persaingan antar perguruan tinggi, terutama antar perguruan tinggi negeri yang semakin meningkat tersebut, perguruan tinggi seharusnya menjadi organisasi yang berorientasi pada pasar (*market-oriented*) agar dapat menghasilkan nilai atau mutu yang lebih baik bagi konsumen.

Menurut Gummesson (2000): “Kemampuan karyawan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan eksternal dipengaruhi kemampuan perusahaan untuk memuaskan pelanggan internal. Hanya jika *relationship* dengan konsumen internal berjalan baik, maka pelanggan internal dapat meningkatkan kualitas, lalu menimbulkan kepuasan atau bahkan lebih dari itu menarik konsumen eksternal“. Dengan kata lain, karyawan mesti mencicipi dan paham betul dengan produk yang ada sehingga mereka dapat merasakan dan memastikan kepuasan pelanggan. Salah satu definisi yang paling dasar dari konsep *internal marketing* adalah, “*internal marketing* adalah menarik, mengembangkan, memotivasi dan menerima karyawan

yang berkualitas dalam usaha perusahaan tersebut untuk memuaskan kebutuhan konsumen. *Internal marketing* adalah filosofi dari sebuah metode memperlakukan karyawan sehingga mereka dapat melayani konsumen dengan baik” (Cahill, 1996). Definisi ini menekankan pentingnya memuaskan kebutuhan karyawan agar dapat mengembangkan, memotivasi dan mendapatkan kualitas terbaik karyawan dalam melayani konsumen.

Rosenbluth dan Peter dalam Kotler (2000), mengatakan bahwa jika perusahaan benar-benar ingin memuaskan pelanggannya, karyawanlah yang harus diutamakan, bukan pelanggan. Perusahaan jasa yang pengelolaannya sangat baik diyakini bahwa hubungan karyawan akan mempengaruhi hubungannya dengan pelanggan. Oleh karenanya manajemen sebaiknya melaksanakan pemasaran internal (*internal marketing*) dan memberikan dukungan pada karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Ditengah-tengah persaingan antar perguruan tinggi yang sekarang ini terjadi, terutama antar perguruan tinggi Negeri (PTN) yang semakin meningkat, Universitas Brawijaya seharusnya menjadi organisasi yang berorientasi pada pasar (*market-oriented*) agar dapat menghasilkan nilai atau mutu yang lebih baik bagi konsumen. Hal ini berarti bahwa fokus sentral dari keseluruhan usaha yang dilakukan oleh organisasi adalah konsumen (Mohr-Jackson, 1992).

Dari penjelasan tentang *internal marketing* di atas, bisa dilihat bahwa *internal marketing* merupakan hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi dan harus diimplementasikan dengan baik untuk meningkatkan performa organisasi itu sendiri. Kegagalan sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan *internal marketing*nya bisa menjadi sebuah kesalahan bagi organisasi tersebut. Jika *internal marketing* tidak dijalankan dengan baik, maka manajemen sebuah organisasi akan kesulitan dalam memasarkan keinginan para manajer dan tujuan organisasi kepada para karyawan atau pekerja didalam organisasi tersebut. Dengan kesulitan tersebut maka tidaklah mengherankan jika kinerja karyawan yang bekerja didalam organisasi tersebut menjadi tidak produktif dan efisien dalam melakukan pekerjaannya atau bahkan tidak sesuai dengan tujuan organisasi tersebut.

Pengertian kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2009:9) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja

atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dikatakan baik jika mampu memenuhi standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk Menganalisis pengaruh positif implementasi *internal marketing* dapat meningkatkan kepuasan tenaga kependidikan di FEB UB. Menganalisis pengaruh positif kepuasan dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di FEB UB. Menganalisis pengaruh positif implementasi *internal marketing* dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di FEB UB.

## 2. TEORI

### 2.1. New Public Management

Menurut Keban (2008) dalam *New Public Management* atau disingkat dengan NPM, pemerintah diajak untuk:

- a) Meninggalkan paradigma administrasi tradisional dan sedapat mungkin beralih perhatian terhadap kinerja atau hasil kerja,
- b) Melepaskan diri dari birokrasi klasik dan membuat situasi dan kondisi organisasi, pegawai, dan para pekerja lebih fleksibel,
- c) Menetapkan tujuan dan target organisasi dan personal lebih tegas, sehingga memungkinkan pengukuran hasil melalui indikator yang jelas, lebih memperhatikan evaluasi program yang sistematis, dan mengukur dengan menggunakan indikator ekonomi, efisiensi, dan efektivitas,
- d) Staf senior lebih berkomitmen secara politis dengan pemerintah sehari-hari dari netral,
- e) Fungsi pemerintah adalah memperhatikan pasar, kontrak kerja keluar, yang berarti pemberian pelayanan tidak selamanya melalui birokrasi saja (melibatkan sektor swasta),
- f) Fungsi pemerintah dikurangi melalui privatisasi.

### 2.2. Premis-premis New Public Management (NPM)

Premis-premis penting atau pokok dari model NPM sebagaimana dikemukakan oleh Tjiptoherijanto (2010) terdiri dari tujuh premis, yaitu: fokus pada hasil (*Focus on results*), pemanfaatan Mekanisme Pasar untuk meningkatkan kinerja (*marketization*), berorientasi pada

pelanggan/klien (*customer-driven*), mengarahkan bukan mendikte (*steering, not rowing*), deregulasi (*Deregulation*), pemberdayaan Pekerja (*employee empowerment*), fleksibilitas (*flexibility*).

### 2.3. Internal Marketing

*Internal marketing (IM)* adalah proses yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi dimana sejajar dengan proses fungsional, memotivasi dan memberdayakan karyawan di semua tingkatan manajemen untuk memberikan pengalaman pelanggan yang memuaskan. Selama beberapa tahun terakhir, *internal marketing* telah terintegrasi dengan *employee branding*, dan *employee brand management*, yang berusaha untuk membangun hubungan kuat antara pengalaman merek karyawan dan pengalaman merek pelanggan. Menurut Burkitt dan Zealley (2006) “Merupakan tantangan bagi pemasaran internal yang tidak hanya untuk mendapatkan pesan yang tepat di seberang, tetapi untuk menanamkan mereka sedemikian rupa sehingga mereka berdua membuat perubahan dan memperkuat perilaku karyawan.”

Gilmore dan Carson (1995) mendefinisikan *internal marketing* sebagai penyebaran tanggung jawab untuk semua aktifitas pemasaran melalui semua fungsi organisasi, dan aplikasi proaktif dari prinsip marketing untuk “menjual karyawan” dalam peran mereka dalam menyediakan kepuasan konsumen dalam lingkungan organisasi yang mendukung. Menurut Ahmed dan Rafiq dalam bukunya *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management* (2002), terdapat tiga hal yang terpisah namun berdekatan dalam pengembangan konsep internal marketing, yaitu *employees motivation and satisfaction*, *customer orientation*, *broadening the internal marketing concept – strategy implementation and change management*.

### 2.4. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merujuk pada sikap dan perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Sikap positif dan menguntungkan terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja. Sikap negatif dan tidak menguntungkan terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan kerja (Armstrong, 2006). Kepuasan kerja menyebabkan serangkaian pengaruh pada berbagai aspek kehidupan organisasi. Loyalitas karyawan adalah salah satu faktor yang paling signifikan bahwa manajer sumber daya manusia khususnya harus ada dalam pikiran.

## 2.5. Kinerja Karyawan

Tiap manajemen perlu mengelola dan mengetahui kinerja karyawannya, apakah sudah sesuai dengan standar kinerja perusahaan atau tidak. Dengan mengetahui kinerja, perusahaan akan lebih mengetahui seberapa jauh pengembangan mutu SDM karyawan telah berhasil dengan efektif. Sehingga dapat diketahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja, baik ditinjau dari sisi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan.

## 2.6. Penilaian Kinerja

Menurut *Sastrohadiwiryo* (2002) penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/ deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Kriteria penilaian unsur perilaku kerja pegawai negeri sipil menurut peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, kepemimpinan.

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan dengan menggunakan penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif karena berusaha menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, sedangkan data yang digunakan secara umum berupa angka-angka yang dihitung melalui uji statistik. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross-section* data. Menurut Marzuki (2002:84) menyatakan bahwa "*cross-section* adalah data yang menggambarkan keadaan waktu tertentu". Dalam hal ini data yang diambil hanya di bulan Mei 2015 saja. Data yang dikumpulkan untuk penelitian ini berupa data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah Studi pustaka, kuisioner, dan wawancara.

### 3.1. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini menggunakan software Smart PLS (*Partial Least Square*) untuk pengujian statistik inferensia. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengujian model pengukuran pada konstruk reflektif pada jenjang *second order construct* (SOC). *Second Order Construct* (SOC) merupakan hubungan teoritikal antara konstruk *higher order* dengan dimensi konstruk di bawahnya. Untuk menganalisis penelitian ini digunakan beberapa pengujian hipotesis dengan PLS.

### a) Evaluasi outer model atau Model Pengukuran

*Outer model* dalam sebuah penelitian merupakan suatu model pengukuran yang digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Hartono dan Abdillah, 2009). Uji validitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh suatu tes atau satu set dari operasi-operasi mengukur apa yang seharusnya diukur (Hartono, 2004). Pengujian validitas dalam PLS ini terdiri dari:

Tabel 1 Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumbs
Konvergen	Faktor <i>Loading</i>	Lebih dari 0,7
	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Lebih dari 0,5
	<i>Communality</i>	Lebih dari 0,5
Diskriminan	Akar Average Variance Extracted (AVE) dan Korelasi Variabel Laten	Akar AVE > Korelasi Variabel Laten
	<i>Cross Loading</i>	> 0,7 dalam 1 variabel

Sumber: Jogiyanto dan Abdillah (2009)

Penelitian yang baik harusnya memiliki instrument pengukuran yang tidak hanya valid saja namun juga reliabel. Dalam PLS uji ini dapat dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu:

- *Cronbach's alpha*, digunakan untuk mengukur batas bawah dari nilai reliabilitas suatu konstruk penelitian dan dikatakan hal ini dikatakan reliabel ketika nilai yang diperoleh harus > 0,6.
- *Composite reliability*, digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk dalam penelitian sehingga dapat dikatakan reliabel apabila nilai yang diperoleh harus > 0,7

### b) Evaluasi inner model (Model Struktural)

- Menggunakan  $R^2$  untuk mengukur seberapa besar tingkat variasi perubahan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  apakah akan semakin baik dengan menggunakan model prediksi dari pada dengan menggunakan model penelitian yang telah diajukan. (Hartono dan Abdillah, 2009)
- Menggunakan nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model stuktural

### c) Model Pengujian Hipotesis

- Menentukan level signifikan atau nilai kritis ( $\alpha$ ) yaitu sebesar 5%.

- Membandingkan nilai *t-statistics* pada tampilan output *bootstrapping* program smartPLS dengan nilai *t-table*. Jika *t-statistics* lebih tinggi dibandingkan nilai *t-table*, berarti hipotesis terdukung.
- Pengujian menggunakan level signifikansi 5%, memiliki nilai *t-table* sebesar 1,96 untuk hipotesis 2 ekor, dan 1,64 untuk hipotesis satu ekor.

#### 4. HASIL PENELITIAN

##### 4.1. Uji Instrumen Penelitian

Setelah dilakukan uji validitas dan reabilitas instrumen penelitian diperoleh hasil uji validitas dapat dilihat pada table 2 dan uji reabilitas pada tabel 3 terlihat bahwa nilai korelasi ke tiga variabel penelitian berada di atas 0,220 dan *alpha cronbach* di atas 0,7 sehingga instrument dinyatakan valid dan reliabel (Arikunto, 2006).

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Kedua

Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
Internal Marketing	X11 Keleluasaan memecahkan masalah	0.760	Valid
	X12 Dukungan melaksanakan pekerjaan	0.795	Valid
	X13 Kebijakan yang disosialisasikan	0.769	Valid
	X14 Mendengarkan keluhan & saran	0.808	Valid
	X15 Membicarakan masalah dengan pimpinan	0.847	Valid
	X16 Pimpinan bersikap terbuka pada karyawan	0.797	Valid
	X17 Komunikasi antar tenaga kependidikan	0.754	Valid
	Y11 Gaji	0.779	Valid
	Y12 Penghargaan	0.715	Valid
	Y13 Tanggung Jawab	0.835	Valid
	Y14 Status Sosial	0.795	Valid
	Y15 Rasa Aman	0.758	Valid
	Y21 Menyelesaikan dengan baik	0.896	Valid
	Y22 Melaksanakan dengan memuaskan	0.807	Valid
	Y23 Bersikap jujur & ikhlas	0.851	Valid
Kepuasan Tenaga Kependidikan	Y24 Tidak menyalahgunakan wewenang	0.908	Valid
	Y25 Berani menanggung resiko	0.868	Valid
	Y26 Mementingkan kedinasan	0.891	Valid

Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
Y27 Mentaati peraturan	Y27 Mentaati peraturan	0.828	Valid
	Y28 Menyimpan/memelihara barang milik negara	0.730	Valid
	Y29 Kerjasama antar rekan, atasan, bawahan	0.871	Valid
	Y210 Menghargai pendapat orang lain	0.876	Valid
	Y211 Menerima keputusan bersama	0.886	Valid

Sumber: Data Diolah (2015)

Tabel 3 Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Internal Marketing	0.900	Reliabel
Kepuasan Tenaga Kependidikan	0.841	Reliabel
Kinerja Tenaga Kependidikan	0.964	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2015)

##### 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi tiap variabel dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk distribusi frekwensi jawaban responden seperti terlihat pada tabel 4 skor tanggapan responden masing-masing indikator. Adapun interpretasi variabel pada penelitian ini menggunakan skala likert, yaitu dengan pengukuran: Sangat Setuju (SS), dengan skala 5, Setuju (S), dengan skala 4, Ragu-ragu (RG), dengan skala 3, Tidak Setuju (TS), dengan skala 2, Sangat Tidak Setuju (STS), dengan skala 1

Berdasarkan Tabel 4 dapat dikatakan bahwa dinilai dari rata-rata skor terlihat bahwa nilai semua indikator variabel belum dapat dikatakan tinggi karena belum mencapai 4. Variabel dengan rata-rata skor tertinggi adalah kepuasan tenaga kependidikan yaitu sebesar 3.62, sedangkan aplikasi internal marketing sebesar 3.51 dan kinerja tenaga kependidikan sebesar 3.53 dapat dikatakan setara.

Tabel 4 Skor Tanggapan Responden Masing-Masing Indikator

Variabel / Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Rata-rata Skor
	1	2	3	4	5	
<b>X1 : Internal Marketing</b>						
X11 Keleluasaan memecahkan masalah	0	11	20	44	4	3.57
X12 Dukungan melaksanakan pekerjaan	0	6	20	52	4	3.66
X13 Kebijakan yang disosialisasikan	2	11	24	40	5	3.43
X14 Mendengarkan keluhan & saran	2	7	35	32	6	3.40
X15 Membicarakan masalah dengan pimpinan	2	10	28	36	6	3.41

X16 Pimpinan bersikap terbuka pada karyawan	2	10	29	36	5	3.39
X17 Komunikasi antar tenaga kependidikan	1	4	18	51	8	<b>3.74</b>
<b>Rata-rata Internal Marketing</b>						<b>3.51</b>
<b>Y1 : Kepuasan</b>						
Y11 Gaji	0	5	21	48	8	3.72
Y12 Penghargaan	0	11	41	28	2	3.26
Y13 Tanggung Jawab	0	3	21	52	6	<b>3.74</b>
Y14 Status Sosial	0	4	27	44	7	3.66
Y15 Rasa Aman	0	4	22	50	6	3.71
<b>Rata-rata Kepuasan</b>						<b>3.62</b>
<b>Y2 : Kinerja</b>						
Y21 Menyelesaikan dengan baik	0	0	38	43	1	3.55
Y22 Melaksanakan dengan memuaskan	0	0	41	41	0	3.50
Y23 Bersikap jujur & ikhlas	0	0	32	36	14	<b>3.78</b>
Y24 Tidak menyalahgunakan wewenang	0	0	41	41	0	3.50
Y25 Berani menanggung resiko	0	1	44	36	1	3.45
Y26 Mementingkan kedinasan	0	0	42	39	1	3.50
Y27 Mentaati peraturan	0	0	38	41	3	3.57
Y28 Menyimpan/memelihara barang milik Negara	0	2	37	41	2	3.52
Y29 Kerjasama antar rekan, atasan, bawahan	0	0	45	37	0	3.45
Y210 Menghargai pendapat orang lain	0	0	44	38	0	3.46
Y211 Menerima keputusan bersama	0	0	37	44	1	3.56
<b>Rata-rata Kinerja</b>						<b>3.53</b>

Sumber: Data Diolah (2015)

Uraian analisis deskripsi dari masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

#### a) Internal Marketing

Pada variabel internal marketing sebagaimana tersebut di table 4 dapat dijelaskan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai rata-rata skor 3.51. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata nilai skor yang terlihat pada indikator variabel internal marketing belum dapat dikatakan tinggi karena belum mencapai 4. Tabel 4 menunjukkan bahwa responden yang memberikan jawaban indikator yang paling besar adalah komunikasi antar tenaga kependidikan (X17) dengan rata-rata skor 3.74, sedangkan jawaban yang paling kecil adalah pimpinan bersikap terbuka pada karyawan (X16) dengan rata-rata skor 3.39

#### b) Kepuasan Tenaga Kependidikan

Pada variabel kepuasan tenaga kependidikan sebagaimana tersebut di Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai rata-rata skor 3.62. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata nilai skor yang terlihat pada indikator variabel kepuasan tenaga kependidikan belum dapat dikatakan tinggi karena belum mencapai 4. Table 4 menunjukkan bahwa

responden yang memberikan jawaban indikator yang paling besar adalah tanggung jawab (Y13) dengan rata-rata skor 3.74, sedangkan jawaban yang paling kecil adalah penghargaan (Y12) dengan rata-rata skor 3.26

#### c) Kinerja Tenaga Kependidikan

Pada variabel kinerja tenaga kependidikan sebagaimana tersebut di table 4 dapat dijelaskan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai rata-rata skor 3.53. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata nilai skor yang terlihat pada indikator variabel kinerja tenaga kependidikan belum dapat dikatakan tinggi karena belum mencapai 4. Table 4 menunjukkan bahwa responden yang memberikan jawaban indikator yang paling besar adalah bersikap jujur dan ikhlas (Y23) dengan rata-rata skor 3.78, dan jawaban yang paling kecil adalah kerjasama antar rekan, atasan, bawahan (Y29) dengan rata-rata skor 3.45

#### 4.3. Hasil Analisis PLS (Partial Least Square)

##### a) Uji Asumsi Linieritas

Dalam analisis PLS (Partial Least Square), terdapat satu asumsi yang harus dipenuhi yaitu asumsi linieritas, yaitu mengharuskan adanya hubungan antar variabel yang bersifat linier. Asumsi linieritas menggunakan metode *Curve Fit* yaitu hubungan antar variabel dinyatakan linier jika memenuhi salah satu dari kedua kemungkinan berikut: (1) model linier signifikan (sig model linier < 0,05), (2) model linier nonsignifikan dan seluruh model yang mungkin juga nonsignifikan (sig model linier > 0,05). Hasil pengujian disajikan sebagai mana tersebut pada Tabel 5 Karena nilai hubungan memiliki nilai sig. <0,05 maka asumsi linieritas terpenuhi.

Tabel 5 Hasil Pengujian Linieritas

Hubungan Antara Variabel	Sig Model Linier	Keterangan
Internal Marketing	0.000	Linier
Kepuasan Tenaga Kependidikan`	0.000	Linier
Kinerja Tenaga Kependidikan	0.000	Linier

Sumber: Data Diolah (2015)

##### b) Pengujian Goodness of Fit Model Pengukuran (Outer Model)

Tabel 6 Hasil Pengujian Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Internal Marketing	0.921
Kepuasan Tenaga Kependidikan	0.884

Variabel	Composite Reliability
Kinerja Tenaga Kependidikan	0.968

Sumber: Data Diolah (2015)

Hasil pengujian composite reliability memperlihatkan nilai yang lebih besar dari pada 0.7, sehingga dapat disimpulkan semua konstruk memenuhi criteria composite reliability.

#### c) Pengujian Goodness of Fit Model Struktural (Inner Model)

Besarnya Q2 memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q2 < 1$ , semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Berikut hasil perhitungan goodness of fit atau koefisien determinasi (R2) dari kedua variabel endogen disajikan pada Tabel 7

Tabel 7 Nilai Goodness of fit (R-Square)

Pengaruh	Terhadap	R-Square
Internal Marketing (X1)	Kepuasan Tenaga Kependidikan (Y1)	0.280
Internal Marketing (X1)	Kinerja Tenaga Kependidikan (Y2)	0.040

Sumber: Data Diolah (2015)

Tabel 7 diatas menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model variabel internal marketing (X1) terhadap variabel kepuasan tenaga kependidikan (Y1) sebesar 0.280. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel kepuasan tenaga kependidikan (Y2) dapat dipengaruhi oleh variabel internal marketing (X1) sebesar 28% dan sisanya 72% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model variabel internal marketing (X1) terhadap variabel kinerja tenaga kependidikan (Y2) sebesar 0.040. sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja tenaga kependidikan (Y2) dapat dipengaruhi oleh variabel internal marketing (X1) sebesar 4% dan sisanya 96% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Berdasarkan nilai goodness of fit atau koefisien determinasi (R2) tersebut di atas, nilai Q2 dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q2 &= 1 - \{(1-R12)(1-R22)(1-R32)\} \\
 &= 1 - \{(1-0.280)(1-0.040)\} \\
 &= 1 - 0.69 \\
 &= 0.31
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai Q2 di atas menunjukkan bahwa nilai predictive relevance sebesar 0.31. hal ini menunjukkan bahwa akurasi atau ketepatan model penelitian ini dapat menjelaskan keragaman variabel internal marketing terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui kepuasan tenaga kependidikan sebesar 31%. Sisanya 69% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Oleh karena itu model dikatakan kurang baik atau model dikatakan memiliki nilai estimasi yang kurang baik. Nilai Q2 yang terbentuk memiliki akurasi atau ketepatan model yang kurang baik karena nilai yang dihasilkannya dibawah 80%.

#### d) Hasil Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Nilai outer loading (untuk indikator refleksif) menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel laten. Indikator dengan outer weight/ outer loading terbesar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Tabel 8 dibawah ini menunjukkan bahwa semua indikator pembentuk variabel laten memiliki nilai loading di atas 0.5. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi persyaratan validitas konvergen, dengan nilai statistik lebih besar dari nilai t-tabel (t-statistik . 1.96) dan p-value < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator signifikan mengukur variabel laten-nya.

Tabel 8 Hasil Pengujian Indikator Pembentukan Variabel Laten

	Indikator	Outer Loading	t-statistik	p-value
<b>Internal Marketing</b>				
1	X11 Keleluasaan memecahkan masalah	0.760	12.81	0.000
2	X12 Dukungan melaksanakan pekerjaan	0.795	11.07	0.000
3	X13 Kebijakan yang disosialisasikan	0.769	14.47	0.000
4	X14 Mendengarkan keluhan & saran	0.808	14.61	0.000
5	X15 Membicarakan masalah dengan pimpinan	<b>0.847</b>	19.08	0.000
6	X16 Pimpinan terbuka pada karyawan	0.797	10.07	0.000
7	X17 Komunikasi antar tenaga kependidikan	0.754	9.01	0.000
<b>Kepuasan Tenaga Kependidikan</b>				
1	Y11 Gaji	0.779	7.66	0.000
2	Y12 Penghargaan	0.715	10.47	0.000
3	Y13 Tanggung Jawab	<b>0.835</b>	7.31	0.000
4	Y14 Status Sosial	0.795	6.88	0.000
5	Y15 Rasa Aman	0.758	5.91	0.000

	Indikator	Outer Loading	t-statistik	p-value
<b>Kinerja Tenaga Kependidikan</b>				
1	Y21 Menyelesaikan dengan baik	0.896	7.15	0.000
2	Y22 Melaksanakan dengan memuaskan	0.807	4.87	0.000
3	Y23 Bersikap jujur & ikhlas	0.851	6.88	0.000
4	Y24 Tidak menyalahgunakan wewenang	<b>0.908</b>	8.49	0.000
5	Y25 Berani menanggung resiko	0.868	7.29	0.000
6	Y26 Mementingkan kedinasan	0.891	7.94	0.000
7	Y27 Mentaati peraturan	0.828	6.99	0.000
9	Y28 Menyimpan/memeli hara barang milik Negara	0.871	5.13	0.000
10	Y29 Kerjasama antar rekan, atasan, bawahan	0.876	8.86	0.000
11	Y210 Menghargai pendapat orang lain	0.886	6.60	0.000
12	Y211 Menerima keputusan bersama	0.896	8.02	0.000

Sumber: Data Diolah (2015)

#### e) Hasil Pengujian Model Struktural (Inner Models)

Pengujian structural model (inner model) pada intinya adalah menguji hipotesis dalam penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (t-statistik) pada masing-masing jalur berpengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis smartPLS, dapat dilihat pada tabel 9 dibawah ini. Tabel berikut menyajikan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung:

Tabel 9 Hasil Pengujian Hipotesis dalam Inner Model				
Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	t-stat	p-value
Internal Marketing	Kepuasan Tenaga Kependidikan	0.530	6.223	0.000 *
Kepuasan	Kinerja Tenaga Kependidikan	-0.049	0.297	0.766 ns
Internal Marketing	Kinerja Tenaga Kependidikan	-0.170	1.022	0.307 ns

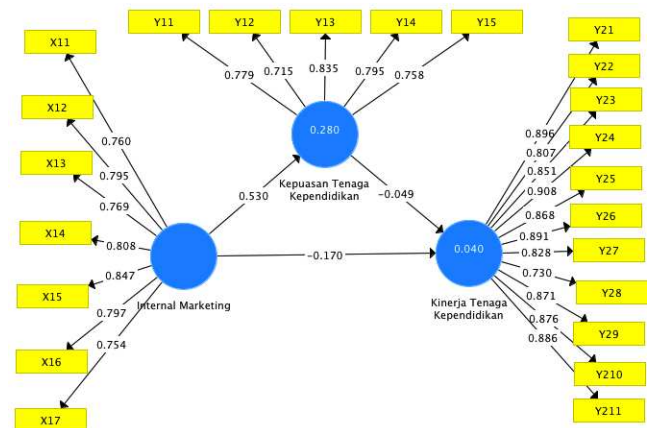
Sumber: Data Diolah (2015)

**Keterangan:** tanda \* menyatakan signifikan pada taraf 5%  
Tanda ns menyatakan nonsignifikan

Menurut Hartono (2004), ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat dideteksi dengan menggunakan perbandingan antara t-statistics dengan t-table. Jika nilai t-statistics lebih tinggi dibanding dengan nilai t-table, maka dapat diartikan bahwa hipotesis terdukung. Adapun untuk t-statistics dapat dilihat dalam table 5.9 tersebut diatas, sedangkan untuk nilai t-table, pada tingkat keyakinan 95% (alpha 5%), maka nilai t-table untuk hipotesis dua ekor (two-tailed) adalah  $\geq 1,96$  sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang

terdukung ketika nilai t-statistics  $\geq 1,96$ , sedangkan untuk hipotesis satu ekor terdukung ketika nilai t-statistics  $\geq 1,64$ .

Berdasarkan pengujian goodness of fit pada outer model dan structure model di atas, maka gambar full model yang ditampilkan sebagai tersebut di bawah ini:



Gambar 1 Diagram Jalur Hasil Pengujian Outer dan Inner Model

Dengan demikian hasil uji hipotesa dapat dipaparkan sebagai berikut:

- a) H1: Makin baik implementasi Internal Marketing, maka semakin tinggi Kepuasan Tenaga kependidikan

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengujian pengaruh langsung antara internal marketing terhadap kepuasan tenaga kependidikan, dipeoleh nilai koefisien inner weight sebesar 0.530, dengan nilai t-statistik sebesar 6.223, dan p-value sebesar 0.000. Karena nilai t-statistik  $> 1.96$ , dan p-value  $< 0.05$ , maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara internal marketing dengan kepuasan tenaga kependidikan. Dengan demikian hipotesa pertama dapat dibuktikan. Mengingat koefisien inner weight bertanda positif, mengindikasikan bahwa hubungan keduanya positif. Artinya, makin baik penerapan internal marketing, maka semakin tinggi tingkat kepuasan tenaga kependidikan.

- b) H2: Makin tinggi Kepuasan Tenaga Kependidikan, maka semakin tinggi Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengujian pengaruh langsung antara kepuasan tenaga kependidikan terhadap kinerja tenaga kependidikan, dipeoleh nilai koefisien inner weight sebesar -0,049 dengan nilai t-statistik sebesar 0.297, dan p-value sebesar 0.766. karena nilai t-statistik  $< 1.96$ , dan p-value  $> 0.05$ , maka terdapat pengaruh langsung yang tidak signifikan antara kepuasan tenaga kependidikan dengan kinerja tenaga



kependidikan. Dengan demikian hipotesa kedua tidak dapat dibuktikan.

c) H3: Makin baik implementasi Internal Marketing, maka semakin tinggi Kinerja Tenaga Kependidikan

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengujian pengaruh langsung antara internal marketing terhadap kinerja tenaga kependidikan, diperoleh nilai koefisien inner weight sebesar -0.170, dengan nilai t-statistik sebesar 1.022, dan p-value sebesar 0.307. Karena nilai t-statistik < 1.96, dan p-value > 0.05, maka terdapat pengaruh langsung yang tidak signifikan antara internal marketing dengan kinerja tenaga kependidikan. Dengan demikian hipotesa ketiga tidak dapat dibuktikan.

## 5. DISKUSI

### 5.1. Pengaruh implementasi Internal Marketing terhadap Kepuasan Tenaga kependidikan

Sehubungan dengan paradigma *New Public Management (NPM)*, peran para manajer publik sangat dibutuhkan dalam penyediaan strategi, inovasi, serta terobosan dalam rangka menyediakan pelayanan yang berkualitas guna mencapai pelayanan prima bagi masyarakat. Model *New Public Management (NPM)* ini akan membuat strategi birokrasi yang memberikan manfaat yang sesuai dengan masyarakat, terlepas dari intervensi bahwa model *NPM* merupakan sebuah privatisasi sebuah birokrasi dalam melindungi sebuah kepentingan bisnis. *New Public Management (NPM)* mempunyai fokus yang kuat terhadap organisasi internalnya, dalam artian bahwa *NPM* berusaha memperbaiki kinerja sektor publik dengan menggunakan metode yang biasa digunakan oleh sektor privat. Penerapan *NPM* dapat dipandang sebagai bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik yang mendorong demokrasi.

Internal marketing merupakan suatu metode memperlakukan karyawan sehingga mereka dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dalam melayani kebutuhan konsumen. Agar dapat mencapai tujuan tersebut, perusahaan atau organisasi perlu menciptakan lingkungan internal yang membuat tenaga kependidikan bersikap sesuai dengan cara yang diinginkan dan difasilitasi secara aktif. Internal marketing disini dilihat melalui empat indikator, yakni pelatihan, motivasi, pemberdayaan dan komunikasi karyawan di semua tingkatan manajemen.

Secara empirik, berdasarkan nilai factor loading terlihat bahwa indikator membicarakan masalah dengan pimpinan merupakan indikator yang paling penting

dengan nilai factor loading 0.847 sedangkan nilai rata-ratanya 3.41. Hal ini berarti dengan selalu membicarakan masalah pekerjaan yang sedang dihadapi oleh tenaga kependidikan dengan pimpinan menjadi sangat penting baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Jika komunikasi antara tenaga kependidikan dengan pimpinan dapat ditingkatkan dengan lebih baik maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen akan berkualitas. Nilai factor loading yang paling rendah dari internal marketing adalah komunikasi antar tenaga kependidikan dengan nilai factor loading 0.754, sedangkan jika dilihat dari persepsi responden terhadap internal marketing, komunikasi antar tenaga kependidikan merupakan hal yang paling penting dengan nilai rata-rata 3.74. Dilihat dari mendengarkan keluhan dan saran pada posisi tidak tinggi (3.40) maka diperlukan perhatian lebih intensif, karena jika keluhan dan saran semakin banyak maka pelayanan yang diberikan oleh tenaga kependidikan dinilai menurun dan tidak sesuai dengan kualitas yang diharapkan oleh organisasi. Selanjutnya berdasarkan hasil uji hipotesa (H1) dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan positif antara internal marketing dengan kepuasan tenaga kependidikan. Artinya, semakin tinggi internal marketing akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan tenaga kependidikan.

### 5.2. Pengaruh Kepuasan Tenaga Kependidikan terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Kepuasan kerja merupakan variabel sikap (attitude), yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap positif dan menguntungkan terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja. Sikap negatif dan tidak menguntungkan terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah evaluasi individu yang menggambarkan sikap terhadap pekerjaannya baik itu positif atau negatif, senang maupun tidak senang.

Kepuasan tenaga kependidikan dibangun dengan menggunakan lima indikator, yaitu: gaji (Y11), penghargaan (Y12), tanggung jawab (Y13), status sosial (Y14) dan rama aman (Y15). Berdasarkan hasil analisa convergent validity ternyata telah memenuhi persyaratan karena seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0.5. Sedangkan uji composite reliability terhadap variabel kepuasan tenaga kependidikan memperlihatkan nilai di atas 0.7 dengan demikian memenuhi syarat composite reliability. Selanjutnya berdasarkan analisa convergent validity dan uji t, ternyata hasilnya adalah semua

indikator dinyatakan valid. Merujuk dari uraian tersebut, maka semua indikator bisa digunakan untuk memprediksi seorang tenaga kependidikan memiliki kepuasan dalam bekerja.

Secara empirik, berdasarkan nilai factor loading terlihat bahwa indikator yang paling mencerminkan kepuasan terhadap kinerja tenaga kependidikan adalah tanggung jawab (Y13) dengan nilai factor loading 0.835. Artinya bahwa indikator rasa tanggung jawablah yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja, seorang tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan akan meningkat kinerjanya jika memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, jika tenaga kependidikan tersebut tidak memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya maka kinerjanya akan turun, tidak memiliki semangat untuk bekerja, dan malas untuk bekerja

Adapun indikator kepuasan terhadap kinerja tenaga kependidikan yang kurang berpengaruh adalah penghargaan (Y12) dengan nilai factor loading 3.26. Artinya bahwa indikator penghargaan dalam kepuasan tenaga kependidikan bukan merupakan factor yang dominan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Sehingga, seorang tenaga kependidikan tidak akan terpengaruh kinerjanya apabila ada penghargaan ataupun reward yang diberikan oleh pimpinan kepadanya. Maupun tidak ada penghargaan atau reward yang diberikan kepadanya, mereka akan tetap meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya berdasarkan hasil uji hipotesa (H2) dapat diketahui bahwa indikator yang terdapat pada kepuasan tenaga kependidikan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja mereka.

### 5.3. Pengaruh implementasi Internal Marketing terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

New Public Management atau disingkat dengan NPM meninggalkan paradigma administrasi tradisional dan sedapat mungkin beralih perhatian terhadap kinerja atau hasil kerja. Melepaskan diri dari birokrasi klasik dan membuat situasi dan kondisi organisasi, pegawai, dan para pekerja lebih fleksibel. Menetapkan tujuan dan target organisasi dan personal lebih tegas, sehingga memungkinkan pengukuran hasil melalui indikator yang jelas, lebih memperhatikan evaluasi program yang sistematis, dan mengukur dengan menggunakan indikator ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. NPM lebih mengutamakan nilai efisiensi, dengan mengoptimalkan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pengukuran kinerja. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai atau diperoleh pegawai berdasarkan ukuran-ukuran tugas yang diberikan

kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Indikator orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama telah di adopsi dari peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No I Tahun 2013.

Secara empirik, berdasarkan nilai factor loading terlihat bahwa indikator yang mencerminkan paling berpengaruh terhadap kinerja adalah tidak menyalahgunakan wewenang (Y24), dengan nilai outer loading 0.908. Artinya, tidak menyalahgunakan wewenang bagi seorang tenaga kependidikan sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Semakin tinggi nilai tidak menyalahgunakan wewenang maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Semakin rendah nilai tidak menyalahgunakan wewenang maka semakin kecil kinerja yang dihasilkan oleh tenaga kependidikan tersebut. Wewenang merupakan suatu aktifitas dimana seseorang atau suatu posisi memanfaatkan sumber daya maupun sumber daya manusia sekalipun untuk mencapai tujuan yang diharapkan dari suatu organisasi. Dengan melaksanakan wewenang yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga kependidikan maka kinerja tenaga kependidikan dapat dicapai.

Sedangkan indikator yang dirasakan kurang mencerminkan antara pengaruh internal marketing terhadap kinerja adalah menyimpan/memelihara barang milik Negara (Y28), dengan nilai outer loading 0.730. Artinya, semakin tinggi atau semakin rendah nilai menyimpan/memelihara barang milik Negara maka tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan. Mereka tetap akan bekerja dengan baik, tanpa memperhatikan indikator menyimpan/memelihara barang milik Negara. Selanjutnya berdasarkan uji hipotesa (H3) dapat di ketahui bahwa indikator yang terdapat di dalam internal marketing tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga kependidikan. Artinya, semakin tinggi internal marketing tidak mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja tenaga kependidikan.

## 6. KESIMPULAN

- Implementasi internal marketing secara langsung dapat meningkatkan kepuasan yang dirasakan tenaga kependidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Kepuasan tidak dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Implementasi internal marketing tidak dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Greene, W.E, Walls, G.D, Schrest, L.J. (1994). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 No.4, pp.5-13.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management. The Millenium Edition*. Prentice- Hall, Inc., New Jersey
- Mathis, Robert L, and Jackson, Jhon H, 2000, *Human Resource Management*, Ninth Edition, South-Western College Publishing. USA.
- Mangkunegara, A. Prabu, Drs, M.Si, Psi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Keban, Y. 2008. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori Dan Isu. Cetakan Kedua. Yogyakarta : Gava Media.
- Gilmore, A., and Carson, D. (1995). Managing and marketing to internal customers. In:
- Glynn, W.J. and Barnes, J.G, (eds.), *Understanding Services Management*, Chichester: John Wiley and Sons, pp. 295-321.
- Ahmed dan Rafiq dalam bukunya *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management* (2002), terdapat
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil tertanggal 3 Januari 2013
- Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian, suatu pendekatan praktek* , Edisi Revisi IV, PT. Rineka Cipta, Jakarta.